

## **Ledelsesfilosofi og virksomhedsetik**

Rendtorff, Jacob Dahl

*Publication date:*  
2001

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Rendtorff, J. D. (2001). *Ledelsesfilosofi og virksomhedsetik*. Roskilde Universitet. Workingpaper / Center for Værdier i Virksomheder Nr. 5

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Ledelsesfilosofi og virksomhedsetik

Et organisationsteoretisk  
program for etik og værdiledelse  
i dansk erhvervsliv

af

Jacob Dahl Rendtorff

Ph.d., Mag. art. & Diplom Pol

Adjunkt i Virksomheders ansvar, etik og legitimitet  
Institut for samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, Roskilde  
universitetscenter

Center for værdier i virksomheder

Workingpaper serien udgives af Center for Værdier i Virksomheder. Workingpapers er forbeholdt behandling af afgrænsede emneområder, der har relevans for centrets faglige område. Bidrag hertil er velkomne. Kontakt Anita Mac [amm@ruc.dk](mailto:amm@ruc.dk) for aftale om bidrag. Workingpapers kan i begrænset omfang rekvireres ved henvendelse til Anita Mac, men kan tillige downloades fra centres hjemmeside på adressen [www.viv.ruc.dk](http://www.viv.ruc.dk).

**Abstract:**

Værdiledelse, virksomhedsetik og etiske regnskaber i det private erhvervsliv er blevet heftigt diskuteret i de sidste 5-10 år. På denne baggrund vil mit paper med udgangspunkt i den danske offentlige og videnskabelige debat om virksomheders ansvar, etik og legitimitet diskutere mulighederne for at udvikle en ledelsesfilosofi og virksomhedsetik.

Artiklen er opdelt i følgende hovedområder.

1. Introducerende diskussion af årsagen til etikkens nødvendighed i dansk erhvervsliv.
2. Skitsering af det organisationsteoretiske grundlag for etik og ledelsesfilosofi.
3. Fremstilling af empiriske dimensioner af organisationsetikken i forhold til forskellige dimensioner af dansk erhvervsliv.
4. Illustration af problematikken ved hjælp af et Case-Studie.
5. Diskussion af forholdet mellem ledelsesfilosofi, dømmekraft og dyder.
6. Opsummering.

## Indledning

Der har i de senere år været en intensiveret debat om etik i erhvervslivet.<sup>i</sup> Mange virksomheder indser, at en eller anden form for værdiledelse er nødvendig for at udvikle virksomheden og overleve i den hårde konkurrence. På denne baggrund vil jeg give mit bud på forholdet mellem organisationsteori og etik.

Fremstillingen er opdelt i følgende hovedområder. 1. Introducerende diskussion af årsagerne til etikkens nødvendighed i dansk erhvervsliv. 2. Skitsering af et organisationsteoretisk grundlag for etik og ledelsesfilosofi. 3. Diskussion af nogle empiriske dimensioner af organisationsetikken i forhold til forskellige dele af dansk erhvervsliv. 4. Illustration af problematikken ved hjælp af et Case-studie af et konkret forslag til værdibaseret ledelse i fremtiden. 5. Gennemgang af forholdet mellem ledelsesfilosofi, dømmekraft og dyder. 6. Opsummering.

### 1. Hvorfor etik i erhvervsliv og organisationer?

Udgangspunktet for en seriøs diskussion af værdiledelse og etik i erhvervslivet er, at etikken ikke skal betragtes som en bremseklods for erhvervslivets udvikling. Der er snarere tale om et nyt perspektiv indenfor organisationsteorien, der på én gang sikrer en ansvarlig ledelse og bidrager til virksomhedens økonomiske succes og gode "image" i offentligheden.

Ganske vist kan etik i erhvervslivet med professor ved Handelshøjskolen i København Peter Pruzans ord opfattes som en *oxymoron*, dvs. et begreb, der

modsiges sig selv, fordi mange hævder, at der er en uoverkommelig modsætning mellem personlige moralske normer og virksomhedens økonomiske interesse.<sup>ii</sup>

Det er virksomhedernes opgave at satse på økonomisk profit, magt, rigdom og konkurrence, mens etikken handler om det gode liv og fælles værdier. Derfor synes etik, økonomi og magt at være uforenelige størrelser, der ikke kan kombineres. Og nogle mener endda, at økonomiens etik som profit-maksimering er så klar og veldefineret, at vi ikke i tilgift behøver at definere en helt ny etik.

Alligevel har den internationale management-filosofi bevæget sig henimod "Business-ethics" som et nyt centralt forskningsfelt til at både sikre effektivitet i virksomheden og bidrage til den gode ledelse. Mange internationale virksomheder ansætter endda specielle "etiske medarbejdere" til at styrke virksomhedens etiske profil og kvalificerede ledelse. Dette har ført til, at der også i Danmark har været stor interesse og forståelse for etikken som nødvendigt supplement til traditionelle organisatoriske styringsmekanismer.<sup>iii</sup>

Man kan på denne baggrund fremhæve fem vigtige dimensioner af problematikken om værdier og etik i erhvervslivet: 1. Den politiske forbruger 2. Etiske investeringer 3. Virksomhedens etiske og sociale ansvar 4. Etisk regnskab 5. Værdibaseret ledelse.<sup>iv</sup>

Begrebet om "den politiske forbruger" udtrykker omverdens krav til virksomhedens ansvar for gode produkter og respekt for medarbejdere. Forbrugerne reagerer kritisk overfor virksomheder, der er uetiske i deres fremtræden og opførelse, og virksomhedsetikken bliver således et ydre krav til virksomhederne om at overleve i deres daglige praksis.

Den stigende forbrugeraktivisme og fremkomsten af stadigt mere veluddannede og oplyste forbrugere i den vestlige verden har ført til, at virksomhedsledelsen, hvad enten den vil det eller ej, har måttet forholde sig til den politiske forbruger som en faktor i virksomhedsudviklingen.

Forbrugernes kritiske holdning til virksomhedernes generelle fremtræden viser sig typisk indenfor områder som miljø, produktansvar, menneskerettigheder og personalepolitik, men er også generelt sensibel i forhold til virksomhedens generelle etiske rygte i offentligheden.

Af eksempler kan nævnes danske virksomheders engagement i Sydøstasien, hvor de har betalt arbejderne høje miljø salærer. Man kan også nævne den "boy-cut" af franske vine, pga. den franske stats atombombe-prøvesprængninger, der var en international realitet midt i 1990'erne.

Mange forbrugere er endvidere begyndt at interessere sig for virksomhedernes politisk korrekte "etiske investeringer" og deres generelle sociale ansvar overfor deres medarbejdere. Der kræves økonomiske dispositioner, hvor virksomheder respekterer almindelige moralske standarder og således anerkender almindelige arbejdsregler for deres arbejdere.

I denne forbindelse er aktionærerne blevet mere interesseret i værdier (etiske aspekter af *Shareholder-Value*), men også andre interesser i virksomheden, *Stake-holders* er blevet mere aktive med hensyn til at kræve, at virksomheden engagerer sig etisk til beskyttelse af arbejderne.

Pointeringen af virksomhedernes "etiske og sociale ansvar" både nationalt og internationalt skyldes samtidig en større politisk forståelse for, at staten og det politiske system ikke kan stå alene med ansvaret for det fælles gode. Det fremhæves, at civilsamfundet og det privatøkonomiske marked bør inddrages i langt højere grad for at holde sammen på det politiske system. Den offentlige forvaltning har brug for støtte fra et etisk orienteret privat erhvervsliv med henblik på at virkeliggøre fælles politiske og sociale mål.

Udviklingen har derfor ført til formuleringen af teorien om "det etiske regnskab", der drejer sig om at integrere værdimæssige aspekter i virksomhedens virke. Der tales om, at danske virksomheder burde medregne de almene sociale og samfundsorienterede dimensioner i deres regnskab. Det etiske regnskab er blevet et centralt aspekt af den værdibaserede og etiske ledelse af virksomheder. Og der sættes, som en af de vigtigste dimensioner for at komme ud over de "smukke ords retorik", fokus på rapporteringen af de etiske resultater i virksomhedens regnskabsaflæggelse.

De fremherskende argumenter i den danske debat for en værdibaseret ledelse og for en mere udviklet virksomhedsetik har været, at der alligevel er et ydre pres på virksomhederne i et folkeligt aktivt demokratisk samfund med

mange NGO'er og græsrodsbevægelser. Samtidig er det klart, at man i vore dages komplekse samfund ikke kan overlade det sociale ansvar til staten og det politiske system. Virksomhederne kan ikke længere forstås som politisk neutrale aktører på et selvstændigt økonomisk marked, men de må indse, at de handler politisk i samspil med andre politiske aktører. Dertil kommer, at virksomhedens ledelse uden etisk selvrefleksion risikerer at miste kontakt med virkeligheden, når organisationen vokser og bliver større.

Det understreges endvidere, at alt kan ikke opgøres i økonomi og penge. Aktionærerne har ret til at kræve et etisk engagement blandt ledelsen, og ledelsen bør lytte til deres etiske krav. Endelig opfattes værdiledelse som nødvendigt for at beskytte virksomhedernes image, rygte og omdømme, dens selvforståelse og identitet. Ansættelse af stadig mere kreative, højtudannede og dygtige og medarbejdere, som sætter større krav til deres arbejdsplads, betyder, at behovet for og kravet til en acceptabel etisk profil i virksomheden bliver større og større i de fleste danske og internationale virksomheder.

Værdibaseret ledelse består således i, at virksomheden medvirker til sikring og opretholdelse af bæredygtighed i både økonomisk, miljømæssig, social forstand.

Virksomhedens etiske ansvar kan præciseres i relation til følgende problemstillinger: 1. Analyse af virksomheders moralske forpligtelser ved produktudvikling, afsætning og behandling af medarbejdere. 2. Garanti af retslig regulering af virksomheders etiske engagement i sociale og miljømæssige forhold, herunder beskyttelse af menneskerettigheder, støtte til udsatte grupper, fx til medarbejdere og familien i samspil med lokalsamfundet. 3. Udvikling af nye krav til virksomheders rapportering og kommunikation. Der er her en tæt forbindelse mellem det værdibaseret ledelse og det etiske regnskab.

Derfor kan man tale om "Sustainable Reporting"<sup>v</sup>, hvor man inddrager miljø, samt forbrugernes holdninger og medarbejdernes livskvalitet i revision af regnskabet. Med henblik på en sådan rapportering er det nødvendigt at bibringe virksomhedsledere, beslutningstagere og revisorer en større viden om de

nødvendige etiske færdigheder, der kræves for at kunne foretage en sådan rapportering og være à jour med den etiske udvikling i virksomheden.

På denne måde bliver der en større sammenhæng mellem virksomhedens og hele samfundets værdier. Virksomhedens værdier integreres i samfundets generelle opfattelse af etikken og sikringen af “det gode liv for og med det andet menneske i retfærdige institutioner”.<sup>vi</sup>

## **2. Organisationsteorisk grundlag**

Disse normative forskningsområder til formulering af en teori om værdibaseret ledelse og etik i erhvervslivet bør være baseret på en organisationsteori, hvis de skal have tilstrækkelig gennemslagskraft. Uden organisationsteori er der fare for at etikken kommer for langt væk fra den konkrete organisatoriske virkelighed. Samtidig stiller organisatorisk handling og adfærd specielle krav til de etiske overvejelser, der betyder, at etikere, organisationsteoretikere og praktikere bør arbejde tæt sammen, hvis de ønsker at udvikle gode og meningsfulde etikprogrammer for virksomheden.

I denne sammenhæng er en frugtbar tilgang til problemet en kombination af systemteoretiske og praksisfilosofiske overvejelser over organisationers virkemåde i et forsøget på at definere etikkens rolle i moderne organisationer. Etik udtrykker i dette perspektiv en nødvendig “anden-ordens” styringsmekanisme, der effektiviserer komplekse moderne organisationer.

Selvom den ikke er reflektivt afklaret, manifesterer en sådan ledelsesmekanisme sig alligevel immanent i samfundets vitale funktionssystemer i relation til sektorer som politik, økonomi og videnskab, hvor den som mere eller mindre velfungerende værdinormer og moral kommer til at virke styrende for organisationens målsætninger og virke.

At afklare etik som styringsmekanisme for organisationer medvirker således til at gøre organisationen mere transparent og samtidig sensibilisere virksomhedens kommunikation og information. Filosofen Ole Thyssen har bidraget til at udvikle en sådan systemteoretisk analyse af etikkens funktion i



moderne organisationer.<sup>vii</sup> Han betragter organisationer som systemer, der styres af kommunikation, der defineres som et symbolsk generaliseret medium.

Etisk kommunikation gør organisationen mere sensibel, og det bidrager til at være mere klar over formålet med organisationsudviklingen. Samtidig er det ikke til at komme uden om, at etik fremstår som en ny type ledelsesfornuft, da organisationen grundlæggende set er styret af tvangsformer, fx ren økonomisk styring og målrationalitet. Dette betyder, at samfundets funktionssystemer, dvs. økonomi, jura og politik, såfremt de anskues i et systemteoretisk perspektiv ofte fremstår som fremmede for moralens og etikens sprog.

Selvom et skarpt skel mellem etik, magt og økonomi efter min mening kan være problematisk, fordi magten også udtrykker en etik - nemlig magtens etik - er det vigtigt organisationsteoretisk at undersøge, hvorledes personer indtager pladser i funktionssystemer, der bliver til tvangsformer og dermed hæmmer den etiske kommunikation.<sup>viii</sup> Markedets tvangsformer om rigdom, vækst, konkurrence hæmmer individualitetens udfoldelse som andet end det, der er defineret af deres roller i systemet og på arbejdspladsen.

Penge og magt er styringsmekanismer, der er baseret på systemets interne logikker og differentieringsmekanismer. Her går personen op i sin rolle og maske. De krav, der sættes til personen er en del af organisationens generelle krav om økonomisk vækst og fremskridt. I mange organisationer intensiveres kravene til personerne ud fra den generelle tvang om organisationens vækst og større profit.

Denne "kravsinfation" får imidlertid følger på det individuelle plan, hvor individualisering og "offergørelse" kan gøre mennesker stadig mere fortabte og ensomme, når de ikke indtræder i funktionssystemer. Dette betyder, at den barske organisationslogik i moderne systemer ikke kan undgå at udfordre systemernes menneskelige kohærens i organisationerne.

Etikken bør efter min mening dreje sig om at finde menneskelige løsninger, der kan overkomme denne afhumanisering i moderne organisationer. Det gælder om at udvikle mere humane organisationer. En organisation kan defineres som et velordnet handlingssystem, der producerer og reducerer

kompleksitet. Organisationer handler ud fra beslutninger, der er bearbejdelse af information.

Det er her, at etikken bør integreres i systemlogikken, der ved løsning af konflikter ikke længere kan baseres på systemimmanent målrationalitet. Etikken fremstår som et nyt redskab i kommunikationsprocessen til løsning af forskellige typer af konflikter i organisationen. Dette gælder, hvad enten der er tale om en offentlig institution eller privat virksomhed.

Etikken bliver således et vigtigt moment til at afklare 1. Beslutningsprocesser (demokratisering), 2. Saglige hensyn (bredere værdibaseret grundlag), 3. Beslutningslegitimation (inddragelse af flere grupper af ansatte), 4. Beslutningsforudsætninger (synliggørelse af den implicitte dagsorden i beslutningsprocessen). Ved at inddrage disse hensyn kan ledelsen basere sin tekniske ekspertise på et bredere værdimæssigt og etisk grundlag.

Man kan betragte værdibaseret ledelse som en ny type af diskurs, der medvirker til at gøre organisationens funktionssystemer sensible over andre typer af hensyn. En traditionel politisk filosofi ville som hos fx Hobbes og Machiavelli gøre lederen til den absolutte suveræn i en sådan organisation.<sup>ix</sup> Men en sådan model for ledelse har ikke blik for demokratiets betydning for velfungerende moderne organisationer.

I moderne organisationer bliver demokratisk kommunikation derfor en vigtig etisk komponent. Ledelsen bør anerkende medarbejdernes betydning for beslutningsprocessen. Med den tyske filosof Jürgen Habermas kan man tale om en herredømmefri kommunikation og nødvendigheden af det "bedre arguments tvangfrie tvang". Demokratisk kommunikation mellem medarbejdere og ledelse er central i en postkonventionel ledelsesetik, der sætter grænser for rene magtdemonstrationer og karismatisk ledelsesetik. Det er til det fælles bedste, at beslutningerne begrundes i en "deliberativ politik", dvs. en fælles demokratisk rådslagning.

Man i forlængelse af Ole Thyssen hævde, at forestillingen om værdibaseret ledelse som et centralt begreb i "moderne management" gør værdier, imodsætning til rene funktionsbaserede løsninger, til centrale komponenter for

ledelsebeslutninger i moderne private og offentlige organisationer. Værdier skal her forstås som indragning af generelle etiske og normative komponenter i beslutningsprocessen, der forbedrer organisationers sensibilitet og fleksibilitet.

Værdiledelse er ikke enkelt, men kompleks, eftersom det den bør integrere spørgsmål om værdiers begrundelser, præmisser, samt nødvendigheden af at sondre mellem basale og instrumentelle værdier, og der er samtidig tale om et kompromis mellem forskellige værdiopfattelser i relation til konkrete beslutningsprocesser.<sup>x</sup> Værdibaseret ledelse kan på denne baggrund forstås som en ”forhandlingsbaseret rationalitet”, der sigter mod det fælles gode som etisk styringsinstrument.

Denne nødvendighed af værdibaseret ledelse på et ikke substantialistisk grundlag skyldes i særlig grad, at det samfundsmæssige rationalitetsgrundlag, der manifesterer sig i organisationernes beslutninger ikke længere er entydigt. Ole Thyssen pointerer, at værdier gør sig gældende på mange forskellige niveauer:

Man kan bare nævne modsætningerne mellem nationalt/globalt, klassekultur/subkultur, traditionelle værdier/brud med traditionen, personlighed/subjekt. Værdier udtrykker sig på mange forskellige niveauer i det moderne samfund, både eksternt og internt til organisationen.

Værdier i organisationer kan derfor være mere eller mindre klart etablerede. Der kan skelnes mellem erklærede eller faktiske værdier, retoriske værdier og principper, værdier, der er i konflikt med organisationens øvrige mål om magt og penge. Man kan sige, at værdibaseret ledelse består i at gøre sig klart, hvilke værdier, som en organisation følger, og om disse værdier også er dem, man ønsker at følge i fremtiden.

Sådanne værdier er ikke kun baseret på forudgivne mål, men afhænger også af medarbejdernes og samfundets forskellige livsformer og subkulturer. Værdier er nedfælgende i samfundsborgernes livsformer og viser sig i deres smag, livsformer, intuitioner, adfærd og generelle livsindstilling. Værdierne udtrykker personlige livsoverbevisninger.

Grunden til at værdibaseret ledelse er blevet så vigtig i moderne organisationer kan altså først og fremmest siges at være et forsøg på at afklare allerede etablerede værdier i organisationer. Formulering af nye værdisæt for organisationer kan i følge Ole Thyssen medvirke til at sikre mening og identitet, få kontrol med det som ikke endnu er kontrolleret og samtidig komme ud over værdiblindhed og tab af virkelighedsfornemmelse i organisationen. Værdibaseret ledelse medvirker også til at forbedre organisationens generelle image og på den måde sikre et forpligtende forhold til de goder og moralske normer, som man i denne specifikke organisation har valgt at prioritere.<sup>xi</sup>

Værdibaseret ledelse kan således siges at udgøre en "minimal etik" til at sikre samhørighed i organisationer med mennesker af mange forskellige private holdninger. Værdier får både betydning i forhold til aktionærer, medarbejdere og ledelse med henblik på at skabe social harmoni i organisationen. Dette indebærer ansvar, tillid og forpligtelse på et fælles værdisæt i virksomheden.

Det etiske regnskab udtrykker en af måderne til at konkretisere denne forestilling om værdier. Her kan man medregne dimensioner som tradition, interesser, brugerundersøgelser, eksterne værdier mv. til sikring af en optimal etisk organisation. De etiske hensyn indrages her i den tekniske effektivitetsmåling i forhold til organisationens generelle målsætninger.

Det centrale i denne opfattelse af organisationsteorien er således en indpasning af etiske overvejelser i forhold til managementfilosofien. Det gælder om at gøre etikken til en integreret del af organisationsudviklingen.

### **3. Empiriske anvendelsesområder**

På denne baggrund kan der skitseres en række empiriske anvendelsesområder, hvor det gælder om at integrere etik og organisation. Værdibaseret ledelse går her ud på at gøre generelle etiske retningslinier og standarder til grundlag for virksomhedens handlinger og beslutningsprocesser. De empiriske anvendelsesområder udtrykker de områder, der aktuelt udsætter organisationsetikken og ledelsesfilosofien for de største udfordringer.

Der er store internationale krav til virksomhedernes etiske regnskab. I dag oplever vi en intensiveret økonomisk konkurrence, der udfordrer miljøet og virksomhedernes behandling af deres medarbejdere. Derfor er det vigtigt, at der etableres tillid og integritet i virksomhedens grundlæggende relationer.<sup>xii</sup>

Man kan ligeledes forestille sig, at civilsamfundet bidrager til at tage et ansvar og sikre etisk adfærd, således at virksomhederne integreres i den sociale orden. Den internationale erhversetik gælder især kulturspørgsmål og virksomhedens korrekte opførelse og ansvar i fremmede lande.<sup>xiii</sup>

Det drejer sig både om sikring af passende relationer til forbrugere og af investorer i disse lande, og det indbefatter en etisk behandling af medarbejderne. Man kan forestille sig, at investorerne og hovedaktionærer får mere indflydelse på virksomhedernes etiske adfærd, fordi dette også omhandler behandling af virksomhederne internationalt.

Dette kan konkret påvises i relation til børnearbejde i den tredje verden. Der er i dag større fokus på, om virksomhederne behandler medarbejdere i U-landene godt, og det er ikke længere muligt åbent ikke at give medarbejderne, hvad de har krav på, uden at det skader virksomhedens omdømme ud ad til. Det gælder fx internationale virksomheder i Kina, hvor menneskerettighedsorganisationer griber ind for at støtte og hjælpe de enkelte medarbejdere.

Også FNs internationale arbejdsorganisation ILO har bidraget til at sikre arbejdere bedre vilkår i U-landene. Det kan i dag vanskeligt retfærdiggøres, hvis danske virksomheder ikke respekterer menneskerettighederne internationalt. Samtidig kan respekten for menneskerettighederne gå endnu videre og bidrage til at presse udenlandske stater og virksomheder, der ikke vil få tilkendt nogle bestemte handelsaftaler, hvis de ikke respekterer menneskerettighederne.<sup>xiv</sup>

Endvidere er hensynet til miljøet og erhvervslivets engagement i et rent miljø et af de højt prioriterede områder for ledelsesfilosofien og organisationsetikken. Dette omfatter fx kampen for bedre landbrugsprodukter, forbevarelse af naturområder og nedsættelse af forureningsniveauet for at undgå syrerregn og skovdød.

Det er en yderst vigtig dimension af virksomhedsetikken at gøre opmærksom på, at erhvervslivet og virksomhederne er etisk ansvarlige for et rent miljø, og det er et af de områder, hvor man kan vise sit samfundsmæssige engagement.<sup>xv</sup>

Miljødebatten handler om en seriøs diskussion af den bedste miljøpolitik og seriøse miljøpolitiske indgreb. Ansvarlig miljøbehandling fra virksomhedernes side kan indbefatte en øget åbenhed for miljøpolitiske aspekter og opmærksomhed på de miljømæssige omkostninger af en bestemt type af produktion. Miljøproblemet skal således løses i en dialog mellem lovgivere og erhvervsliv på en måde, hvor erhvervslivet bidrager med sin ekspertise til at skabe de bedste løsninger.

Et etisk anvendelsesområde af miljøpolitikken, der navnlig falder i øjnene er landbrugspolitikken. Her kan dyreetik og dyrevelfærd ikke undgå at blive en del af virksomhedsetikken.<sup>xvi</sup> Dyrevelfærd har været et politisk prioriteringsområde i 1990'erne siden oprettelsen af dyre-etisk råd, og der er tale om et væsentligt problemområde indenfor landbrugsområdet.

Dette er et godt eksempel på sammenhæng mellem organisation og etik. Landbrugsetikken bliver således en integreret del af ledelsesetikken. Men man skal også tænke på jordbrugsetikken, der ikke kun omhandler dyrene, men også den levende natur. Her gælder fx bæredygtighed i forbindelse med landbruget. I denne forbindelse fremstår det genteknologiske område også som et nyt område for anvendelse af etiske diskussioner.<sup>xvii</sup>

De bioteknologiske udviklinger kommer til at omfatte det økologiske landbrug, kloning og i det hele taget transgene dyr. I risikosamfundet er den politiske forbruger yderst skeptisk overfor anvendelsen af genmanipulerede fødevarer. Derfor bør virksomhederne ved udvikling og anvendelse af genmanipulerede fødevarer udvikle nogle etiske regler, der også inkluderer respekt for den levende natur og de enkelte borgere i forhold til manipulationerne.

Ud over spørgsmål om menneskerettigheder, landbrugsetik og dyrevelfærd samt det genteknologiske område, kan man også nævne bankerne,

finanssektoren, dvs. børsen og investeringsområdet som et felt, der bør være genstand for etiske regler. Bankernes image er blevet mere og mere ridset, og der er i mange tilfælde behov for etiske vurderinger af forskellige typer af investeringer, fx i forbindelse med etisk investeringspolitik i pensionskasser.<sup>xviii</sup>

I disse sammenhænge kræver etik interaktion på mange forskellige niveauer; mellem ledelse og medarbejdere og i relation til forskellige investorer. Man kunne forestille sig, at der udvikles etiske "Soft Law" retningslinier for de finansielle virksomheder i forhold til offentligheden. Etik i finanssektoren kommer til at dreje sig om gennemsigtighed. Det drejer sig også om beskyttelse af forbrugere af forskellige banker og realkredit-institutter.

Befolkningerne ønsker, at medarbejderne i pengeinstitutter har korrekte etiske holdninger. Borgerne kræver erstatning for indgreb, der krænker dem økonomisk og menneskeligt. Men nedbrydning af traditionelle regler for forbrugerhensyn har ført til at forbrugerne kræver mere tilfredshed, og vi har derfor brug for etik.

#### **4. Et Case-studie: Bæredygtighed i det 21. århundrede**

Stifteren af det London-baserede konsulentbureau, SustainAbility, John Elkingtons koncept for virksomhedsetik er et godt bud på værdiledelse i det 21. Århundrede. Hans værdiledelsesteori bygger på den berømte rapport *Our Common Future*, som blev udgivet af FN's internationale miljø-kommission i 1987, under ledelse af den norske politiker Gro Harlem Brundtland.<sup>xix</sup>

Rapporten sætter begrebet "Sustainable Development" (bæredygtig udvikling) i centrum for den internationale politik. At dette begreb i dag også har nået den virksomhedsetiske diskussion er ikke overraskende, da verdens industri, landbrugs- og servicevirksomheder bærer deres del af skylden for naturens ødelæggelse.

John Elkington har samlet sine idéer i en toneangivende bog med den billedrige titel *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, der operationaliserer bæredygtighed i forhold til moderne virksomheder.<sup>xx</sup>

I *Cannibals with Forks* defineres bæredygtighed i overensstemmelse med Brundtland-rapporten som en bestræbelse på at sikre den nuværende verdens udvikling på en måde, der ikke ødelægger eksistensmulighederne for fremtidige generationer. Økonomisk vækst bør være i harmoni med økologiske og sociale forhold. På grund af miljøproblemernes alvorlighed har virksomheder med store miljøproblemer på længere sigt en mindre chance for at overleve.

I en situation hvor det liberale økonomiske system har sejret i ideologiernes kamp ved historiens afslutning<sup>xxi</sup>, bør dette system være bevidst om sit samfundsansvar. Samtidig er der med udvikling af interessent-teorien (Stakeholder-Capitalism) sket en afgørende ændring af forståelsen af virksomhedens ansvarsområde.<sup>xxii</sup>

I dag kan vi ikke komme uden om, at social kapital og demokratisk interaktion mellem interessenter, baseret på gensidig tillid og anerkendelse i en kommunitaristisk, samfundsmæssig integration er et grundlæggende kriterium for rentabilitet, effektivitet og succes. Både intern tillid mellem medarbejdere og ledelse og stabile eksterne relationer mellem virksomhed og omverden er et kriterium for succes.<sup>xxiii</sup> Virksomheder, der ikke skaber sådanne relationer vil få store problemer med at overleve i konkurrencen.

Som eksempel på at det er virksomhedens overlevelse, der står på spil, kan vi nævne den transnationale oliegiants Royal Dutch SHELLs fatale fejltagelser i forbindelse med sagerne om Brent Spar og en aftale om olieudvinding i Nigeria.<sup>xxiv</sup>

I det første tilfælde ville SHELL i 1995 sænke en boreplatform i Nordsøen. Greenpeace greb ind ved at lænke aktivister til platformen i åben sø. Med verdenspressen som tilskuer forsøgte SHELL med vold at fjerne aktivisterne. Dette førte til nedadgående salgskurver og meget dårlig reklame for virksomheden, der under pres fra offentligheden måtte lade boreplatformen ophugge andet steds.

Det andet tilfælde er ikke mindre skæbnesvangert. I samarbejdet med Nigerias militærdiktatur ville SHELL være politisk neutralt, og selskabet greb ikke ind, da Nigerias regering ville skyde miljøaktivister, der fremhævede de



enorme forureninger, som SHELLs aktiviteter i Nigerias floddeltaer medførte. Også her måtte SHELL stå til regnskab for massesamfundet, præget af en globaliseret tilgang til information og en øget miljømæssig, social og politisk bevidsthed blandt forbrugere og borgere.

Selv for gigantselskabet SHELL kunne den kritiske bevidsthed mærkes så hårdt, at man, for ikke at lide store økonomiske og politiske tab, fandt det nødvendigt at gøre socialt og miljømæssigt ansvar, baseret på respekt for bæredygtighed til en værdimæssigt prioritetsområde i den fremtidige ledelsesstrategi.

En bæredygtig økonomisk, økologisk og social ansvarlighed er nødvendig for, at virksomheden ikke på længere sigt skal komme bagud i konkurrencen og gå til grunde. John Elkington betegner en bæredygtighedsbaseret værdiledelse som et påkrævet hensyn til "the triple bottom line"<sup>xxv</sup>, der betyder, at en minimal bundlinie bør overholdes *både* inden for økonomi, økologi og sociale forhold, hvis virksomhederne vil have succes i det 21. århundrede.

Virksomhederne bør respektere den trefoldige bundlinie, hvis de vil have stabile relationer til såvel forbrugere, medarbejdere, offentligheden og samfundet som helhed. Det betyder, at spørgsmålet om bæredygtig udvikling ikke kan betragtes uafhængigt af samfundets økonomiske og erhvervsmæssige udvikling.

Bæredygtig effektivitet i en virksomhed bør i tråd med Brundtland-rapporten sigte mod at forbedre livets og økosystemernes integritet. Det gælder om at opretholde naturens økonomiske, økologiske og sociale bæredygtighed, så den også kan stå til rådighed for fremtidige generationer. Det er vigtigt at fremhæve, at idealet om bæredygtighed realiseres i tæt sammenhæng med både virksomhedsinterne og eksterne kulturelle og sociale forhold.

Det drejer sig om produktivt at udnytte alle virksomhedens forskellige typer af kapital, dvs. at også fysisk og psykisk, menneskelig kapital spiller en rolle. Elkington fremhæver, at samfundsmæssig respekt for bæredygtighed er afhængig af samfundets sociale dyder og kulturelle kapital.<sup>xxvi</sup>

Elkington argumenterer endvidere for, at internationale virksomheder i dag står overfor åbenhed som et centralt legitimitetskrav i offentligheden. Hvor de tidligere holdt informationerne for sig selv, ser mange virksomheder det i dag som en fordel at indgå i kommunikation med mange forskellige interessenter.

Store bioteknologiske virksomheder som Monsanto eller Novo Nordisk har forstået nødvendigheden af at lytte til deres interessenter.<sup>xxvii</sup> Åbenheden giver virksomheden forbedret viden om sin omverden.

Denne nye villighed til åbenhed viser sig i en række forhold, der rækker ud over traditionelle regnskabskrav, fx i de nye sociale rapporter. Nogle af de nye åbenhedsdimensioner er indført i lovgivningens krav til grønne og sociale regnskaber, andre er helt frivillige, mens atter andre bliver ufrivillige, som hos virksomheder, der ikke har forstået nødvendigheden af at indgå i dialog med et bredt spektrum af interessenter.<sup>xxviii</sup>

Dette involverer også fremtidige generationer, dyr, planter og biosfæren i sin helhed, som relevante nye interessenter. Et sådant hensyn til fremtidige interessenter er baseret på et højt niveau af social kapital i samfundet.

I denne sammenhæng bør virksomhederne udvikle mere holistisk og langsigtet planlægning. En omstilling henimod en bæredygtig produktion indebærer en inddragelse af fremtidige generationers interesser i produktionen. Bæredygtighedens ultimative krav er ansvar for fremtidige mennesker, samt retfærdighed og lighed mellem generationerne.

Ledelse, der er baseret på den trefoldige bundlinie, sigter mod at undgå økologiske katastrofer som resultat af en uansvarlig produktion. Bæredygtighedsprincippet bør integreres i virksomhedens daglige ledelse, der skal sikre en effektiv og forsvarlig udnyttelse af ressourcerne.

Endelig er det vigtigt at understrege, at bæredygtighedsstrategien kun er fuldbyrdet, når virksomheden gør de økologiske og sociale målsætninger til en del af regnskab og rapportering.<sup>xxix</sup> Overgangen til bæredygtig udvikling

hænger sammen med indførelse af sammenhængende og overbevisende rapporteringsprocedurer, der er baseret på objektiv analyse og revision.

Det er en stor udfordring for fremtidigt regnskabsvæsen, hvorledes man kan måle udvikling af respekt for de etiske principper og værdier i en virksomhed. Og en forsvarlig måling af bæredygtighed bør inddrage mange af de overnævnte dimensioner i rapporteringen: dialog med interessenter, åbenhed og transparens, bæredygtig teknologi, strategisk langsigtet planlægning, mv.

## **5. Ledelsesfilosofi, dømmekraft og dyder**

I samme grad som respekten for den trefoldige bundlinie afhænger af placeringen af virksomhedsetikken konkret i den organisatoriske kontekst i virksomheden, er det magtpåliggende at sammentænke organisationsetik og individetik for seriøst at arbejde med værdiledelse. Etik handler ikke kun om organisationer, men peger også tilbage til individuelt ansvar blandt beslutningstagere på alle niveauer i virksomhederne.

I denne sammenhæng begrundes etikken ikke kun ud fra effektivitetshensyn, men lige så meget for at tage hensyn til individets samvittighed og selvrespekt. Et gennemgående argument for at virksomhedsledere bør bekymre sig for etik er, at de har behov for anerkendelse af det øvrige samfund.<sup>xxx</sup>

Denne anerkendelse kan fx opnås ved at respekt for menneskerettighederne integreres i relation til sociale aspekter og til miljøforhold. Ved at gøre dette opnår virksomhedslederen den værdsættelse af det øvrige samfund, som er nødvendig for selvrespekt. Der kan altså udover forpligtelser baseret på det samfundsmæssige ansvar også fremføres argumenter begrundet internt i lederens selvfølelse, der fremstår som grundlag for nødvendigheden af etik i det moderne samfund.

Lederens personlige evner skal selvfølgelig ikke blive glemt i de generelle organisationsteoretiske analyser. Man kan ikke komme uden om, at lederens egenskaber spiller en rolle for implementering af etik. Der er tale om

et krav om dømmekraft og integritet, der skal kunne præciseres indenfor de forskellige områder, der omfatter ledelsesfilosofiens direkte anvendelse.

Man kan sige, at den gode leder i mange tilfælde kan udtømme behovet for ledelsesetik. I det postindustrielle samfund må virksomhederne bedømmes på andet end deres serviceydelser. Den gode leder må kunne fange nødvendigheden af etikken i den postmoderne verden.

Forskningsprofessor ved Handelshøjskolen i København Ole Fogh Kirkeby har udviklet en ledelsesfilosofi, der bygger på et subjektivt perspektiv og fremhæver subjektets lederevner i en klassisk dydstradition<sup>xxxi</sup>. Man kan tale om lederadfærd, hvor en skjult normativitet på godt og ondt indvirker på lederens handlinger.

Kirkeby udvikler et fænomenologisk paradigme for ledelse, der bygger på begreber som kommunikation, ideal om refleksivitet, vished, erfaringsprog, tillid til det handlende subjekt og evnen til at lade sig lede af et ultimativt sæt af værdier. Kontingenserfaringen, dvs. følelsen af, at alt kan være anderledes, er det centrale grundlag for denne ledelsesfilosofi, der er baseret på menneskets evne til at se det rette i situationer og på denne baggrund gøre det rigtige i det rette øjeblik. Den gode leder adskiller sig fra den traditionelle management-leder ved at forholde sig til sine medarbejdere ikke som subjekt-objekt, men derimod i en subjekt-subjekt-relation, hvor den gode leder definerer det det dydige for fællesskabet.

Ledelse fremstår her som en personlig dyd og fremherskende egenskab, hvor lederen viser et godt eksempel for medarbejderen, er en idealtipe for handling. Man kan sige, at lederen lader sig bestemme af en habitus af dyder og integritet, der kan determinere en etisk handling og en etisk styring af organisationen. Kirkeby taler om lederens ærlige og fornuftige kommunikation, der med dyder og karisma gør personen ansvarlig for handlinger, der styrer organisationen.

Lederen lader sig falde ind i situationen og kan forstå situationen i lyset af forhold som respekt, omsorg, tillid, engagement, fælles værdier og fælles visioner. Der bliver tale om en søgen efter det ideale samarbejde ud fra den

ideale leder. Ledelsesfilosofien udtrykker således en søgen efter de bedste dyder til at fremfinde ledelseserfaringen, der har en moralsk dimension.<sup>xxxii</sup>

På den måde kombinerer Kirkeby forestillingen om lederrollen med begrebet om værdibaseret ledelse, hvor lederen i sin radikale normativitet lader sig bestemme af etiske værdier. Det er således ikke underligt, at Kirkeby i sit radikalt normative perspektiv for ledelsesfilosofien lader sig bestemme af ledelse som en begivenhed, hvor den klassiske dydsfilosofi hos Platon og Aristoteles og i renaissanceen bliver det centrale aspekt.

Der gribes tilbage til de klassiske dyder for den gode regering; mådehold, tapperhed, visdom og retfærdighed. Disse dyder ses i sammenhæng med en poetisk sans og evnen til at handle med eufori, pathos og ethos og kunne se igennem begivenhederne for at skabe den rette skæbne, der udvikler begivenhederne i relation til situation kontekst, kontinuitet, historie og fortælling.

Dette udgør således en fænomenologisk tolkning af det traditionelle begreb om "Proces-Management", hvor ledelse er en æstetiserende energi, der bygger på karisma og kommunikation. Kirkeby ender med at sige, at ledelse er et "kors", fordi lederen virkelig må ofre sig og kæmpe hårdt for sin sag.

Efter min mening går Kirkeby for langt i sin fremstilling af lederens karismatiske begivenhedsengagement, selvom der er mange interessante elementer i hans teori om ledelsesdyder og forsøg på at sammentænke lederens habitus og ethos. Analyser af lederrollen bør inddrage mere gængs management og sociologisk teori i fransk og tysk tradition med henblik på at sammentænke lederens dømmekraft med hans etiske engagement.

Det er rigtigt at genoplive den politisk-filosofiske tradition for at tænke gode lederevner og at udnytte denne traditions reservoir af viden om ledelse som "bon gouvernement", men dette må ikke blive en fascineret karismadyrkelse, der fremhæver lederen uden at se vedkommende i tæt sammenhæng med organisationens øvrige medlemmer og dens struktur.

Det er her, at teorier om dømmekraft og idealiseret ledelse således som man finder det hos fx Ronald Dworkin i hans teori om den ideale dommer

Herkules og om “Law as Integrity”<sup>xxxiii</sup> er af stor betydning. I det hele taget bør ledelsesfilosofien og organisationsetikken inkludere en nøje analyse af etisk dømmekraft og de personlige dimensioner af ansvar og engagement i relation til arbejds sociologi og organisationsteori.

## 6. Sammenfatning

Til konklusion kan det hævdes, at det burde være fremgået af mine analyser, at en teori om organisationsteori og etik bør fremhæve fire dimensioner af værdiledelse:

1. en generel organisationsfilosofi, der bygger på systemteori og sociologisk praksistænkning.
2. Et forsøg på at gå nærmere ind på nogle af de politikfelter, der i særlig grad har krævet etik i erhvervslivet (med case-studier af virksomheder).
3. En analyse af bæredygtighed og den trefoldige bundlinie som et centralt bud på værdibaseret ledelse i det 21. Århundrede.
4. En placering af min organisationsteori i relation til en teori om den gode lederrolle og hvorledes lederdyder som integritet, værdighed og dømmekraft kan være bestemmende for den rette udvikling af organisationer.

## Noter:

---

<sup>i</sup> Dette paper har i en tidligere version været præsenteret i en Workshop på Dansk Sociologi-kongres, år 2000. Jeg takker tilhørerne for kommentarer til artiklen.

ii. Se Peter Pruzan: “Hvad er etik i erhvervslivet” i Kurt Boelsgaard: *Etik i Dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav*, Jyllandspostens erhvervsbogklub, 1998, p. 10ff.

iii. Nogen vil endda hævde, at Danmark er på forkant med udviklingen i forbindelse med udviklingen af en sådan ledelses-filosofi. Forskningen i virksomhedsledelse og etik begyndte på Handelshøjskolen i 1986 med oprettelsen af Institut for systemteori og systemvidenskab. Dette institut blev udviklet til Institut for Ledelse, filosofi og Politik, der kombinerer undervisning i management med en uddannelse i

---

kommunikationsetik og filosofi. Udviklingen har spredt sig og der er i dag ledelsesfilosofisk undervisning på de fleste danske Handelshøjskoler og samfundsvidenskabelige fakulteter. Se Peter Pruzan: "Hvad er etik i erhvervslivet" i Kurt Boelsgaard: *Etik i Dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav*, Jyllandspostens erhvervsbogklub, 1998, p. 22ff.

iv. Se Peter Pruzan: "Hvad er etik i erhvervslivet" i Kurt Boelsgaard: *Etik i Dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav*, Jyllandspostens erhvervsbogklub, 1998, for en diskussion og definition af disse forskellige begreber om ledelse og etik i erhvervslivet.

v. Peter Pruzan: "Hvad er etik i erhvervslivet" i Kurt Boelsgaard: *Etik i Dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav*, Jyllandspostens erhvervsbogklub, 1998, p. 24ff.

vi. Paul Ricoeur: *Soi-même comme un Autre*, Le Seuil, Paris 1990, p. 202ff.

vii. Ole Thyssen: *Værdiledelse om organisationer og etik*, Gyldendal 1997.

viii. I denne forbindelse kunne mine undersøgelser basere sig på den veludviklede organisationsetiske litteratur hos organisationsteoretikere som Weber, Bourdieu, Luhmann, mv.

ix. Ole Thyssen: *Værdiledelse om organisationer og etik*, Gyldendal 1997, p. 104ff.

x. Ole Thyssen: *Værdiledelse om organisationer og etik*, Gyldendal 1997, p. 135ff.

xi. Ole Thyssen: *Værdiledelse om organisationer og etik*, Gyldendal 1997

xii. Kurt Boelsgaard: *Etik i Dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav*, Jyllandspostens erhvervsbogklub, 1998 opridser en række af empiriske anvendelsesområder, der er yderst vigtige for ledelsesfilosofien.

xiii. Se Mette Holm om menneskerettigheder i Kurt Boelsgaard: *Etik i Dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav*, Jyllandspostens erhvervsbogklub, 1998,

xiv. Henning Dyremose understreger, at virksomhedsetikken på mange måder også forbedrer virksomhedernes renommé og derfor er i deres egen interesse. Se i Kurt Boelsgaard: *Etik i Dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav*, Jyllandspostens erhvervsbogklub, 1998

xv. Se Niels Bredsdorff i Kurt Boelsgaard: *Etik i Dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav*, Jyllandspostens erhvervsbogklub, 1998,

xvi. Se Peter Kemp, Mette Lebech og Jacob Rendtorff: *Den bioetiske vending*, Spektrum 1997, hvor de forskellige dimensioner af dyreetikken fremstilles som et led i en almen bioetisk argumentation. I det hele taget udgør områderne om

---

miljøetik, dyreetik og genteknologi vigtige skæringspunkter mellem bioetik og ledelsesfilosofien.

xvii. Se Jacob Dahl Rendtorff: *Bioetik og ret, kroppen mellem person og ting*, Gyldendal 1999.

xviii. Kurt Boelsgaard: *Etik i Dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav*, Jyllandspostens erhvervsbogklub, 1998 fremhæver finanssektoren som et vigtigt område for anvendelse af etikken.

xix. Se *World Commission on Environment and Development, Our Common Future*, Oxford University Press, 1987.

xx. John Elkington: *Cannibals with Forks, the Triple Bottom line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997, 1999.

xxi. Se Francis Fukuyama: *The End of History and the Last Man*, New York 1992 & Francis Fukuyama, *Trust*, New York 1995. Disse bøger viser overbevisende situationen for det liberal-kapitalistiske samfund efter kommunismens fald og afslutningen på den kolde krigt.

xxii. John Elkington citerer rammende en af Stakeholderteoriens fædre Edward Freeman for disse pointer. John Elkington: *Cannibals with Forks, the Triple Bottom line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997, 1999, p. 298ff.

xxiii. John Elkington: *Cannibals with Forks, the Triple Bottom line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997, 1999, p. 234ff.

xxiv. Disse to sager, der er blevet klassiske i miljø- og virksomhedsetik fik SHELL til at revidere sin miljøpolitik. Virksomheden har i dag indført regnskaber og sociale rapporter, der er baseret på SustainAbility's principper. Brent Spar og Nigeria-Sagen beskrives indgående i et Case-materiale fra Harvard Business School, 1999.

xxv. Se John Elkington: John Elkington: *Cannibals with Forks, the Triple Bottom line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997, 1999, "The Triple Bottom Line Agenda", p. 20ff.

xxvi. John Elkington: *Cannibals with Forks, the Triple Bottom line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997, 1999, p. 85ff.

xxvii. John Elkington: *Cannibals with Forks, the Triple Bottom line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997, 1999, p. 234ff.

xxviii. John Elkington: *Cannibals with Forks, the Triple Bottom line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997, 1999, p. 164ff.

xxix. John Elkington skitserer denne overgang i sidste del af *Cannibals with Forks* under overskriften: "Sustainability



---

Auditing".

xxx. Se Henning Dyremoses diskussion i Kurt Boelsgaard: *Etik i Dansk erhvervsliv - fremtidens lederkrav*, Jyllandspostens erhvervsbogklub, 1998,

xxxi. Ole Fogh Kirkeby: *Ledelsesfilosofi et radikalt normativt perspektiv*, Handelshøjskolens Forlag, 1997

xxxii. Ole Fogh Kirkeby: *Ledelsesfilosofi et radikalt normativt perspektiv*, Handelshøjskolens Forlag, 1997, p. 103ff.

xxxiii. Se min diskussion af dømmekraften i Jacob Dahl Rendtorff: *Bioetik og Ret, Kroppen mellem person og ting*, Gyldendal, 1999.